

Neue Leitbilder bei Richtereinstellung, Personalentwicklung und Fortbildung – Aufgesetzte Mode-Idee oder Schlüssel zur Gerichtsmodernisierung?

von Klaus Dieter Dennis Teubner

Leiter der Personalabteilung und Personalentwicklung Hamburg-Mannheimer Vers. AG
Wirtschaftsmediator und Systemischer Berater

Thesen

1. Eine strategieumsetzende Personalarbeit trägt maßgeblich zum Erfolg der Gerichtsmodernisierung bei, wenn der Strategie ein Leitbild zugrunde liegt.
2. Um wirksam zu werden, muß der Einsatz von Instrumenten der Personalarbeit in eine ganzheitliche OE (Organisationsentwicklungs)-Konzeption eingebunden sein.
3. Eine Modernisierung kann nur gelingen, wenn folgende Elemente gleichzeitig und gleichsinnig entwickelt werden, sonst wird „das Neue“ nicht integriert.

Vision = übergreifende Orientierung

- Was sind unsere Werte?
- Wer wollen wir sein (Selbstverständnis)?

Struktur

- Aufbauorganisation
 - Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz
- Ablauforganisation
- IT
- Gehaltsgefüge
- Methoden / Vorgehenskonzepte

Kultur

- Kommunikation
- Einstellungen zur Tätigkeit / zum „Unternehmen“ / zu sich selbst
- Spielregeln
 - Welches Verhalten wird belohnt?
 - Umgang miteinander und mit Dritten
 - Führung
 - Team-Arbeit
- Handlungen (Verhalten / Tun)

4. Die folgenden Schritte zur Modernisierung und einzusetzender Personalarbeits-Instrumente bedingen einander. Ihre jeweilige Wirksamkeit hängt von der passenden Gesamtstrategie, den begleitenden Interventionen und einer vorherigen Werte- und Leitbild-Diskussion ab!
- a. Es ist eine Vision zu entwickeln
 - Wie wollen wir arbeiten?
 - Wie wollen wir führen?
 - Wie entwickeln wir uns weiter?
 - b. Welche Menschen brauchen wir, um die Vision zu erreichen?
Wenn „die Justiz“ sich ändern will, braucht sie Menschen, die diese Änderung wollen!
Sie müssen geeignet sein und angstfrei Neues ausprobieren dürfen.
Es sind Soll-Profile mit Beschreibung der Aufgaben und Anforderungen zu erstellen.
 - c. Wie bekommen wir diese Menschen?
 - entwickeln
 - beurteilen anhand der Aufgabenbeschreibungen
 - Leistung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte
 - Leistung von Vorgesetzten durch Mitarbeiter
 - 360°-Beurteilung
 - Potential-Einschätzung
 - PE-Maßnahmen
 - beschaffen
 - Personal-Marketing (Wir sind im „war for talents“)
 - valide Auswahl-Instrumente
 - Probezeit nutzen zur Trennung
 - coachen
 - d. Karrierewege
Um „gute“ Leute zu bekommen, zu motivieren, zu entwickeln, sind
 - Karrierewege zu definieren
 - Karrierewege an Potential-Erkennungs-Verfahren zu koppeln
 - die Kriterien zu kommunizieren

Beförderungsentscheidungen müssen zur gewollten Kultur passen!
 - e. Coaching / Supervision
 - f. Zielvereinbarungssystem
 - g. Projektarbeit

5. Ein OE-Prozeß kann nur gelingen, wenn
- er von „ganz oben“ gewollt und ständig begleitet wird
 - die Betroffenen beteiligt werden
 - Einsicht in die Notwendigkeit besteht
 - mit Widerständen und Ängsten professionell umgegangen wird.

OE läßt sich nicht verordnen!

6. Die „Modernisierung“ wird nur gelingen, wenn die Betroffenen sie wollen. Deshalb ist neben dem Einsatz von Instrumenten der „Sinn dahinter“ zu kommunizieren und aufzuzeigen, daß das Erreichen persönlicher Ziele dadurch ermöglicht wird. Dazu müssen Menschen mit passenden Zielen „an Bord“ sein und die OE-Verantwortlichen müssen diese Ziele kennen und benennen.

- ? Betroffene in Veränderungsprojekten mitarbeiten lassen
- ? Führungskräfte schulen
- ? jährliche Beurteilungsgespräche

Fazit:

Auch gute Personalinstrumente sind isoliert eingesetzt nur aufgesetzte Mode-Ideen – in einer ganzheitlichen Konzeption sind sie der Schlüssel zur Modernisierung der Justiz.

„Neue Leitbilder bei Richtereinstellung, Personalentwicklung und Fortbildung“
- aufgesetzte Modeidee oder Schlüssel zur Gerichtsmodernisierung? -

Thesen zu dem Diskussionsbeitrag von Klaus Henning

I. Einstellung in die Justiz

Die Einstellungspraxis muss vom Notenfetischismus befreit und professioneller betrieben werden. Im Einzelnen gilt:

1. Ganz ohne Noten geht es nicht. Die Examensnoten bleiben ein wichtiges Kriterium für die Einstellungsentscheidung.
2. Die Persönlichkeit muss entscheidend mitbewertet werden.
3. Maßstab muss ein verbindliches Anforderungsprofil sein
4. Die Auswahl setzt professionelle Mitarbeit voraus.
5. Die Justiz muss bei der Entscheidung maßgeblich beteiligt bleiben.

II. Personalentwicklung

1. Personalentwicklungskonzepte sind notwendig.
2. Chancengleichheit muss für alle Interessierten gewahrt bleiben.
3. Die Ausbildung für ein Amt muss dessen Übertragung vorangehen.

III. Fortbildung

Die Weiterbildung muss zur Berufspflicht erhoben werden und ein entsprechendes Gewicht erhalten. Im Einzelnen gilt:

1. Eine verantwortliche Berufsausübung verlangt eine permanente Weiterbildung. Diese muss deshalb Dienstpflicht werden.
2. Die Belastung im Dezernat ist keine Rechtfertigung für den Verzicht auf Weiterbildung.
3. Die Fortbildungspflicht muss als positives Merkmal in die Beurteilungen einfließen.
4. Die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen ist durch Bescheinigungen zu belegen, die zu den Personalakten genommen werden müssen.
5. Der erhöhte Personalbedarf muss sich in jeder Personalbedarfsberechnung und auch im Justizhaushalt niederschlagen.